

地方银行管理人员素质提升的六个维度

◎ 孙伟

当前,很多地方银行存在内生动力不足、部门联动不活、营销网络不畅、风险控制不良、职业操守不优等问题。作为管理人员,要立足于区域经济发展和责任担当,直面问题,主动作为,补齐短板,用制度管人,用流程管事,推动地方银行稳健发展。一名优秀的地方银行管理人员,要做到以下几点:

打牢一个基础

威信是一名管理人员开展工作的基础,是站稳脚跟的基础,是增强凝聚力、战斗力、号召力、执行力的重要手段。管理人员树立威信先要有德,其次要有才。

高尚的品德主要表现在大公无私、处事公正、遵章守纪,这是管理人员树立威信的外在要求,是综合素质的外在表现。管理人员要相互尊重、相互支持、相互信任、相互理解;要真诚、友善地对待员工,认真负责地对待工作,争取处理每件事都让员工放心;要在各种诱惑面前,时刻保持警惕,不为金钱所动心,不为酒色而忘情,不为权势而丧志,筑守拒腐防变的思想道德防线。

“德”决定威信的方向,“才”决定威信的高低。管理人员要不断增长才干,要善于用新思维改变旧思维,用新理念改造旧理念,对各项新制度、业务、专项活动要广学、精学,从而更好地对客户、开拓市场。

树立两种观念

职场就是考场,每一种工作就是一

道考题,包括业务指标、经营管理、风险控制、队伍建设等。考试成绩就是业绩,有为才有位,无为就让位。管理人员每天都在接受上级组织、股东、客户、员工的考试。

市场如战场,竞争、生存、发展是当前社会永恒的主题。新常态下的市场竞争如同战场打仗,管理人员要为责任而战、为生存而战、为发展和尊严而战。

弘扬三种精神

勤勉敬业精神要求管理人员要热爱、珍惜所从事的职业,要把所能付出的精力全部投入到工作中,时时刻刻想着工作。

领导吃苦,员工幸福;领导享福,员工受苦。当前,管理人员并不缺乏目标和志向,在做好内外部、上下级沟通的同时,还要做好法规、制度的贯彻和执行。

踏实肯干精神要求管理人员要真干、实干、苦干、巧干。真干就是静下心来,真情实意,尽职尽责,不做表面文章;实干就是出实招、用实劲、求实效,脚踏实地、扎扎实实地把各项工作按进度完成;苦干就是发扬艰苦奋斗、勤政简朴的作风,知难而进、埋头苦干,以勤养廉、以俭养德;巧干就是研究工作方法,多用心思,多研究营销服务策略、措施,创出一流业绩。

提高四种能力

组织管理的能力。管理人员要做好团队建设,树立“管理就是爱员工”的理念,在严格要求、严格管理、严肃纪律

的基础上,关心、尊重、爱护员工;要善于调动员工干事创业的积极性,发挥他们的创造力,从全局上确保各部门、各机构安全运行、健康发展。

服务营销的能力。管理人员要创新营销方法,把用心、用情和传统、创新的营销方法结合起来,只有这样才能更好地挖掘客户需求,最大限度地满足客户需求;要坚持客户就是“衣食父母”的理念,通过细分市场,找准目标和方向,采取针对性强的营销方法,全面提高服务水平。

学习创新的能力。当今社会正处在知识爆炸时代,管理人员只有不断学习,提高自身的能力、素质,才能提高经营能力、管理能力、风险的驾驭能力;只有勤奋学习和实践,才能熟知产品和志向,才能提高组织管理能力和领导水平。

处置突发事件和解决棘手问题的能力。当前,我国经济下行压力加大,各类风险事件与隐患逐渐增多,银行内外部突发事件时有发生。因此,管理人员要有应对突发事件、化解危机的能力,在做好内外部、上下级沟通协调的同时,还要做好法规、制度的贯彻和执行。

强化五种意识

责任意识。管理人员要从三个方面增强责任意识:对组织负责,要把各项工作任务当作使命来完成;对员工负责,员工的成长和进步是自己义不容辞的责任;对家人负责,要让家人享受工

作的成果和快乐,以优秀的工作成绩让家人过上更好的生活。

团结协作意识。管理人员要把团结合作作为一种能力锻炼和提高,作为一种文化传承和弘扬,作为一种纪律遵守和执行,只有懂得团结合作的人,才能取得更大的成就。

竞争发展意识。竞争的结果就是优胜劣汰,适者生存,适者发展。各行各业都存在激烈的竞争,没有独善其身的行业。管理人员在工作上要精益求精,在职责上要守土有责、守土尽责、失土问责,要具备狼性意识和忧患意识,处处抢发展、时刻谋发展。

大局意识。管理人员在提升战略思维和综合素质过程中,最关键的是要增强全局观念,树立大局意识。一方面是要自觉服从全行工作,为全行的发展作出贡献;另一方面是要善于驾驭工作,谋求事业大发展、快发展。

处理好六种关系

处理好合规与发展的关系。经营银行有两个任务:一个是安全,另一个是发展。发展是第一要务,安全是发展的前提,没有安全就没有发展。银行要实现安全发展,管理人员务必要绷紧内

控合规这根弦,强化三道防线和监督网的作用,做好案防和风控的各项工作。

处理好与地方政府的关系。地方银行发展离不开政府的支持,管理人员要争取获得政府部门的资源,以区域经济发展为己任,立足地方、服务大众。

处理好机关部室与基层机构的关系。管理人员要经常深入基层,了解民意,保持机关部室与基层机构的信息对称。机关部室要转变工作作风,提升对基层的支持、帮助和保障,提高办事效率,导向性地推动各项工作。基层机构要主动对接机关部室,对于市场的需求要积极反映,争取更多的支持和帮助。

处理好与员工的关系。管理人员要改变上下级、领导与被领导、指挥与被指挥的关系,把自己定位为一名服务员,为员工提供全心全意的服务;定位为一名领航员,每项工作都要干在前面,要求员工做到的必须自己首先做到。

处理好公权与私利的关系。公权是组织赋予管理人员的经营管理权,不能作为谋取私利的工具和手段。管理人员要分清工作和生活的界限,处理好公家和私事的关系;要强化廉洁自律,不能借公权谋私利;要严格遵守中央八项规定,坚决打击向合作客户、企业“吃、拿、卡、要”的违纪、违法行为。

处理好社会交往与朋友的关系。管理人员要明是非、懂规矩、讲原则,戒除江湖义气,掌握社会交往的尺度,防止因交友不慎而误人歧途,造成终身悔恨。(作者系吉林辽源农商银行董事长)

存款增长看“拼抢”

◎ 郭迎春

面对激励的存款竞争态势,农商银行等中小金融机构如果不能快速、主动适应和融入其中,很可能会逐渐丢掉市场,甚至被市场淘汰,因为逆水行舟不进则退。面对挑战,农商银行要拿出不畏难、不言败的精神和意志,从主观能动性和存款增长的内生动力上深入思考。

研究客户是前提。农商银行要摒弃夜郎自大思想,敢啃“硬骨头”,与其他银行开展“针尖对麦芒”式的竞争;要开动脑筋,沉下心来研究客户,对客户的需求做到“有求必应”;无论通过哪类业务,要先让客户吸引进来,再想方设法留下来,在这个过程中,要做到动作快、措施准、责任明。

增强黏性不含糊。农商银行要在增强客户黏性上做足功课,提升单个客户的产品使用率,并通过客户转介绍等方式积极寻求其他存款资源,为存款持续增长提供源泉。

重视小散客户。农商银行与其他银行拼抢存款时,既要“拉大户”,也要吸收城乡居民小额存款,要以“家庭银行”推广为依托,通过网格化管理,对客户进行渗透式的对接、维护;通过拉网式走访等措施,对存量客户、流失客户、增量客户进行全面营销,不断扩增客户数量,夯实存款发展根基。

(作者单位:山东莱农农商银行)

黔东南农信社探索普惠金融与党建融合新途径

◎ 潘荣照

今年以来,贵州省黔东南州党工委以开展“普惠金融服务、先锋队”活动为抓手,积极探索以普惠金融服务与党建工作有机契合的新途径,取得显著成效。

先行先试点上突破

2月下旬,由贵州省农信联社黔东南审计中心主导,抽调16家农信社50名业务骨干组成黔东南农信社“普惠金融服务、先锋队”出征黄平农商银行,开展先锋活动。按照活动方案,在为期两个月的活动时间内,先锋队围绕支部引导、障碍突破、能力提升、市场拓展、团队打磨开展服务工作。

“支部引导”:成立“普惠金融服务、先锋队”临时党支部,加强对党员的教育、监督和管理,党员带头进行业务发展分析,提出工作意见建议,充分发挥党组织的政治核心作用、支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

“障碍突破”:围绕纪律、执行力、主观能动性塑造队员全新精神面貌,通过内部模拟演练、演讲、竞赛、分享等方式夯实纪律意识,提高执行力和主观能动性,实现心理障碍的突破。

“能力提升”:以小组为单位成立营销团队,设立团队目标、规则;通过阳光心态培训、拓展训练等方式使队员快速突破自我,实现内心强大;通过业务技能、财务分析、合规风险等培训,弥补知识短板,拓宽金融知识面,提升队员综合素质。

“市场拓展”:围绕目标任务,通过客户走访、授信调查、资料制作等实战演练,提升队员沟通能力、信息收集能力和调查分析能力。

“团队打磨”:以团队合作模式,以考核方式提升队员团队协作能力,培养集体荣誉感和竞争意识,打造一支执行力强、办事效率高、工作有激情的队伍。

成效斐然

活动开展以来,先锋队按照既定方案,扎实推进各项任务,实现了“三个突破”和“三个提升”。

先锋队实现自我突破。利用内部师资对职工管理办法、扫码支付、存贷款营销等内容进行系统培训;外聘专家对网格化与精准营销、微贷技术、财务基础知识、阳光心态、不良贷款清收等内容进行培训;队员通过开展心得分享、经验交流、辩论赛、身边人讲身边事等专题活动,培养和锻炼了站能说、坐能写、出去能营销的能力。

机制建设取得新突破。补充和完善奖惩考核办法、培训方案等机制18个,修订和优化信贷管理制度3个,创新信贷产品1个;建立了先锋队文化墙和党建宣传栏,做到每周活动有计划、有阵地、内容丰富,保证了各项活动的正常开展。

营销模式取得新突破。在历时两个月的的工作中,先锋队按照“严要求、

严执行、高标准、高效率”的标准要求自己,采取网格化营销,主动上门服务,较好地完成了既定目标任务。

业务素质得到提升。开展外拓营销后,队员普遍感到知识和能力有了一定的提高,驾驭实际工作能力有所增强,为今后做好工作奠定了基础。

队员成长得到提升。经过两个月的学习实践,队员普遍接受了一次再教育,理想信念得到进一步强化,价值观念得到进一步深化,党性修养得到进一步提升,组织纪律观念得到进一步加强,团队思想得到进一步升华。

经验和启示

在当今新的历史发展时期,如何进一步推进党的建设与业务工作的深度融合,使各项业务在党建工作引领下高效运行,快速发展,值得认真思考。

加强党的建设促进业务开展。党组织通过开展积极的思想政治工作,发挥党员的先锋模范作用,调动了员工的工作积极性,协调理顺了各方关系,保证了各项工作顺利完成。只有做好党建工作,才能有效引领各项业务健康向前发展。

业务发展丰富党建工作内容。党建工作与业务工作是服务与被服务的关系,党建工作必须为党的中心工作和业务工作服务,否则党建工作就会脱离实际,失去针对性和目的性,也不具有长远的生命力。在部署部署各项工作时,不仅要考虑到工作本身的合理性、风险性及对社会的影响,还要考虑到工作安排是否符合党的路线方针政策,在推进和完成工作过程中是否会产生损害党和国家、人民利益的现象。

党建工作与业务工作密不可分。党的建设所包含的内容很多,涉及面也很广,遍布各个领域。党建工作作为业务健康运行提供了有力的保证,同时业务开展又丰富补充了党建工作的形式和内容,两者相辅相成、相互促进,融为一体、密不可分。一方面,业务不可能孤立地进行,必须依靠党建工作的宏观指导,做好党建工作将会为业务顺利开展、健康运行奠定基础。另一方面,党建工作需要相关业务作支撑,丰富内容,增添活力,离开业务的融入,党建工作就显得单调、乏味,缺乏吸引力。

员工是开展党建工作与业务工作的结合点。员工是干事创业的主体,离开党的建设与指引,员工就会失去信仰,盲目追求物质利益,极易误入歧途。在业务工作中,不仅要使党员干部树立为人民服务的、为党和国家贡献力量的思想,而且要创造条件,提供机会,通过走出去、请进来等方式,加强业务知识培训,提升党员干部业务理论水平和工作能力。

(作者为贵州省农信联社黔东南州党委书记、主任)

经营探讨

十九大报告明确指出,中国特色

社会主义进入新时代,我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。具体到农村金融领域,作为主力军的农商银行,其金融服务水平与经济社会发展、城乡群众期待还有一定差距,必须紧跟时代步伐,始终坚守初心使命,坚定市场定位,聚焦农村金融工作的重点和短板,在助力实施乡村振兴战略中加快转型升级,实现高质量发展。因此,农商银行要科学处理好“破与立”“稳与进”的关系,找准当前发展的最佳平衡点,打好“攻守兼备”的系统战役,既要扎根“三农”、

意等新产业、新业态,大力推动农业现代化和农村一二三产业融合发展。

聚焦风险管控,强化高效发展。一是强化全面风险管理。全面深化“三三四十”市场乱象整治,全力打好防范化解重大风险攻坚战,切实解决深层矛盾问题,提升经营管理水平。构建全业务管理、全流程监督、全员参与的全面风险管理文化,制定全面风险管理政策和程序,建立完善风险管理运行机制,强化风险控制流程,实现前中、后中、事后全流程监督。加快建立完善风险预警监测机制,对业务发展、经营管理、财务收支、资产管理等方面进行定量和定性分析,对所有业

务和管理活动中的各类风险进行有效识别、计量和监测,努力实现由信用风险为重点向信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险、案件风险等多种风险并重的综合管理转变。二是严格防控信贷风险。对“表内外”资产进行“合并同类项”管理,坚持在稳健发展中控制不良贷款,在激励清收中压降不良贷款,在盘活处置中缓释不良贷款,在核销打包中消化不良贷款。强化评级授信管理,严把新增授信审查关,对关联企业实施综合(集团)授信,严防多头融资、超额授信带来的集中度风险,加强客户分类管理和客户“准入、升级、退出”机制建设,从源头上防范杜绝增量信贷风险。结合宏观经济形势和监管要求,实行有保有压的信贷政策,建立发展绿色信贷、支持生态经济发展的激励机制和抑制“两高一剩”行业贷款的约束机制,出台鼓励、限制、禁止三类信贷目录,及时进行风险提示、预警。继续完善不良贷款“前清后增”防范机制,加强上下内外协作,形成清收联动合力,盘活收回存量不良。大力开展“信贷合规专项治理活动”,建立问题责任台账,实行销号管理,逐步消化存量、遏制增量。强化信贷资产质量考核,在严守贷款“三查”底线、严格信贷合规操作、严防失职问责追责上加码用力,有效防范风险,积极化解风险、合规处置风险,从根本上拧紧信贷风险防控闸门,促使信贷资产质量向好。

坚守合规底线,确保稳健发展。一是强化内控机制建设。持续推进信贷达标、会计升级、安全达标和信息科技等基础管理,建立“内部监督、科学考评、责任追究、协调联动、培训教育”内控长效机制,强化制度刚性约束和日常警示教育,加大违规问责和连带责任追究,促进依法合规经营。构建全面案防体系,深入推进案防工作扎

◎ 包本敏

新时代农商银行转型发展“路线图”

坚守“合规”、聚焦“风控”,实现稳增长,确保经营不下滑,更要“加快转型”“提升服务”“塑造品牌”,创造新的增长点,以增强发展后劲。

牢牢扎根“三农”,实现持续发展。一是全力支农、支小、支贫。做“回归本源、专注主业”,立足“做小、做散、做专、做特”,做优主业、做精专业,深化“双基联动”工作,做实农户建档评级,做优网格化金融服务和“手机营销平台”运用,优化信贷流程,授权管理和客户身份识别,全面提升服务深度。主动对接小微企业金融需求,实施贷款精准营销、精细化管理和利率差别定价,大力推广“知识产权质押贷款”“应收账款质押贷款”等业务,提升小微企业贷款的可获得性和便利性。紧跟县域经济发展大局,聚焦脱贫攻坚,精准发放“5321”扶贫贷款。加强与地方政府、税务、司法部门等各方的信息共享,推广绿色信贷,多渠道、多层次拓展金融服务和信贷融资渠道,大力支持县域产业结构调整和转型升级。二是全力助推乡村振兴。围绕服务农村供给侧结构性改革,设计符合农业产业特色、农业企业特点、农村客户特质的金融产品,增强产品的适配能力。优化“三农”和小微企业金融产品服务制度、流程,加快创新适合集约化、组织化、规模化特征的“大三农”“新三农”“特色三农”服务模式,充分运用互联网技术,拓宽客户申贷渠道,提高申贷获得率。立足农业产业链各环节的发展特征,加强营销对接,推动订单农业和“公司+农户”等经营模式创新,盘活农村存量资源、资金、资产,将龙头企业、专业合作社、家庭农场等新型农业经营主体作为支持重点,从投向和投量上优化信贷结构,不断提升高农业供给体系质量,促进县域经济转型升级。深耕农业产业链金融服务,培育农村电商、休闲农业、文化创

造、优化、简化现有业务流程,提升服务能力、服务功效和客户满意度。充分整合优势资源,大力推进移动金融、智能终端、金融IC卡应用等方面和民生服务、消费金融、供应链金融等领域的产品创新,为客户提供“私人定制”的金融服务,当好客户生活管家。三是调整优化业务结构。优化存贷款结构,强化对存款和个人贷款营销,向低成本、低风险、稳定性要效益,实现资产负债总量匹配和结构平衡。时刻关注资金头寸,大力发展银行间市场业务,加强同业主动负债管理,拓宽投资资金来源,扩充营运资金实力,在不断扩大资产规模的同时有效提高资金

整体收益。积极为客户提供咨询顾问、资产管理、综合理财等专属金融服务,不断完善和拓展代理业务范围。狠抓服务提升,共享普惠发展。一是持续优化普惠金融。将普惠金融纳入总体发展规划,借助大数据项目建设和省联社网贷平台,打造“开放、共享、共赢”的互联网金融服务平台,全面提升客户体验水平。全力推进传统电子银行业务提质升级和云闪付、聚合支付等新型重点业务拓展,不断扩大辐射面和影响力,提升市场覆盖率及产品服务水平,形成与实体网点相互结合、覆盖城乡的电子服务网络。以“提高非柜面业务占比”为抓手,加强电子银行业务宣传营销,推广使用和绩效考核,推动电子银行业务加快发展、量质同步。继续深化与第三方合作范围,推广金融IC卡多行业应用。围绕居民生活“衣、食、住、行、学”,最大限度延伸服务触角,以网点为依托、“双基联动”工作站和金融便民服务站为支持,电子银行业务为渠道,形成多渠道、全覆盖、立体化的新型金融服务体系。二是提升综合服务水平。深入推进网点智能化转型,制订差别化的营业网点功能分区、规范化的服务标准和要求,继续加大自助设备投入,积极引导分流,解放人力为客户提供“一对一、面对面”服务。持续完善“双基联动”工作机制,强化阵地建设和精细化管理,充分发挥“双基联动”工作站信息共享作用和前哨指挥作用,大力推广“互联网+金融+电商”的服务模式,依托村组、社区金融便民服务站打造线上电商平台和线下

服务中心,实现物流、信息流、资金流有效对接。积极开展社区银行业务,推行“上门服务”,尽量让客户“不跑路、少跑路”,增强金融服务获得性和便利性。(作者单位:陕西旬阳农商银行)

实有效开发,科学利用合规风险报告、案防报告,加强非现场监测指导,强化现场跟踪落实,加大案件风险、信息科技风险、舆情信访风险排查力度。深入推进合规建设制度完善和经营理念重塑,明确各层级、各岗位的合规管理职责,建立合规履职考评长效机制,整体提升合规管理科学化水平。二是强化稽核审计效能。紧紧围绕依法合规经营、内控防范和制度执行进行稽核审计,使合规性与风险性、效益性稽核有机结合,序时稽核、专项稽核、飞行替岗相互补充,现场审计与非现场审计同步推进。按照“人员全覆盖、业务全覆盖、流程全覆盖”的原则,不断加

大稽核监督的力度、广度和深度,把审计督查覆盖到每个层级、每个环节、每笔业务,促进业务经营合法化、操作程序规范化、会计核算科学化、财务收支合理化和经营安全效益化。建立稽核审计报告制度、回头看制度、问题清单销号制度,强化审计人员履职考核和稽核审计结果运用,切实发挥扶正纠偏作用。

加快转型升级,推动创新发展。一是加快转变发展方式。始终把质量和效益作为首要目标,加快经营理念、发展方式、管理模式转型,推动质量变革、效率变革和动力变革,积极拓展新的生存空间和利润增长点,走差异化发展道路。充分利用利率杠杆改善负债结构,向对公客户拓展“降成本”要效益;实行贷款利率差别定价,以价格优势向优质客户“增份额”要效益;主存增量、隐形不良贷款盘活处置,向防控资产风险“提质量”要效益;强化管理,突出内源性风险防范,注重贷前预防与事中监控,向依法合规经营“稳发展”要效益;注重质效,加强预算管理,树立成本意识,拓宽增收渠道,向全员增收节支“强效能”要效益,真正实现从注重规模增长向强化利润导向、提升银行价值与股东回报转变,从依靠传统业务向加快发展新兴业务、扩大多元化收入来源、提高零售业务比重转变,从依靠资源投入向强化资本和资源约束、依靠创新推动的可持续发展转变,从粗放管理向加强全面风险管理、强化成本控制和费用预算的精细化管理转变,逐步提升创新引领驱动的贡献价值和附加值,实现更高质量、更有效率、更加均衡、更可持续的发展。二是深化产品服务创新。以客户为中心,以科技创新为先导,以“产品和服务”为依托,以客户金融需求为出发点和落脚点,以风险可控为前提,通过大数据、云计算等互联网新技术改